

中期経営計画（2021～2025年度）

2021年ローリング

2021.1.28

令和2年度決算 修正版

2021.4.30

高知空港ビル株式会社

1. はじめに

当社は、昭和56年4月会社設立。昭和58年12月、地元南国市の美田85haの提供を受けて、2,000m滑走路を完成。それに合わせて当空港ビルも完成、開業。

ジェット機の就航により、高速道路も新幹線もない高知県は、人・物を大量に高速で運ぶことのできる交通新時代の幕開けを迎えた。

その後平成14年6月、滑走路の2,500m延長に合わせて、ターミナルビルを拡張。

開業以来40年この間、平成9年度には、乗降客数は195万人と倍増（52→96万人）。当社の売上高も平成3年度には、最高の13億円とピークを迎えた。

しかし、平成23年度には、東日本大震災の影響から最低の乗降客数115万人、売上高9億円となった。

その後、旅行者にとって最初で最後のおもてなし空間である高知龍馬空港において、高知の誇る「食によるおもてなし」に力を注ぎ、「空飛ぶ八百屋」、「うちんくの食卓」、「ひこうき雲」を開店し、事業拡大・雇用の創出に努めてきた。

令和元年度には、乗降客数165万人、売上高12億円と右肩上がりに改善方向に向かっていたが、令和2年に入ってから新型コロナウイルス感染拡大により、かつて経験したことのない大きな打撃を受けた。交通運輸・観光関係業界は、例外なく深刻な影響を受け、令和2年度の乗降客数、売上高共にリーマンショックや東日本大震災時をはるかに上回る開業以来最悪の事態となった。

終息の見通しの立たないコロナ禍で、社会や個人の意識が変化する中、「フェイス・トゥ・フェイス」のコミュニケーションから「ウィズコロナ、アフターコロナ時代の新たな日常」にどう対応し生き抜いていくのか。自らの変革が問われている。

こうした状況の中、当社が将来にわたり雇用を守り、地域の発展に貢献していくためには、これまでの常識にとらわれない新たな感覚で経営戦略を考えていく必要がある。

IATAは、2020年の世界の航空需要が前年比66%減になる見通しだと発表。また、航空需要が2019年の水準に回復するのは、2024年とする長期見通しも発表。

このため、しばらくはじっと我慢の冬の時代に入るが、次の春を目指すべく経営ビジョンを改めて確認し、経営の目標やそれを達成するための基本方針をとりまとめた中期経営計画を策定した。

計画期間は5年間とし、毎年度、計画の進捗状況を確認し、ローリングをしていくこととしている。

2. 経営環境と課題の認識

経営環境の変化

◇ウィズコロナ・アフターコロナ時代と言われる社会の変化

◇AI・IoT等デジタル技術を活用したDXの進展

◇高知県の急激な人口減少

◇発生の切迫性の高い南海トラフ巨大地震・津波

◇進展する空港経営改革

当社の抱える課題

◇ウィズコロナ・アフターコロナ時代に対応する経営改革

◇AI・IoT等DXを活用した新たなサービスの創出、働き方改革

◇航空機乗降客数の低迷

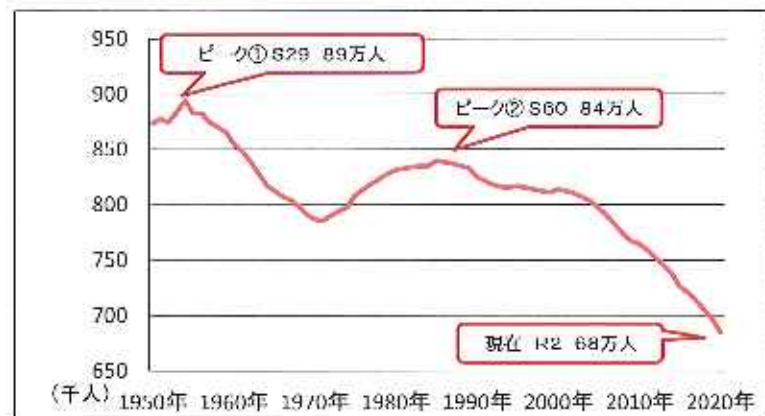
◇地域貢献と収益双方を意識した店舗経営

◇計画的な施設設備のリニューアル

◇自ら考え組織を牽引していく人材の育成

(1) 人口減少と県経済への影響

①高知県の人口推移



令和3年4月1日現在(高知県)

②高知県の将来人口

2035年には60万人を切り、2060年には40万人を切る大幅な人口減少が予測されている。県は、一連の対策を講じることで2060年の将来展望人口56万人の実現を目指している。



「高知県まち・ひと・しごと創生総合戦略<平成30年度版>の全体像」(高知県)

③将来の年齢4区分別人口の割合

高齢化が急激に進み、その分、生産年齢人口が急激に減少するマイナスのスパイラルが顕著。人口減少を加味すればダブルパンチ。



令和2年10月1日現在(国立社会保障・人口問題研究)

④人口が県経済に及ぼす影響

2007年度は1997年度と比べると生産年齢人口が10%減少(471千人/516千人)することにより、商品販売額は20%減少(16千億円/20千億円)。

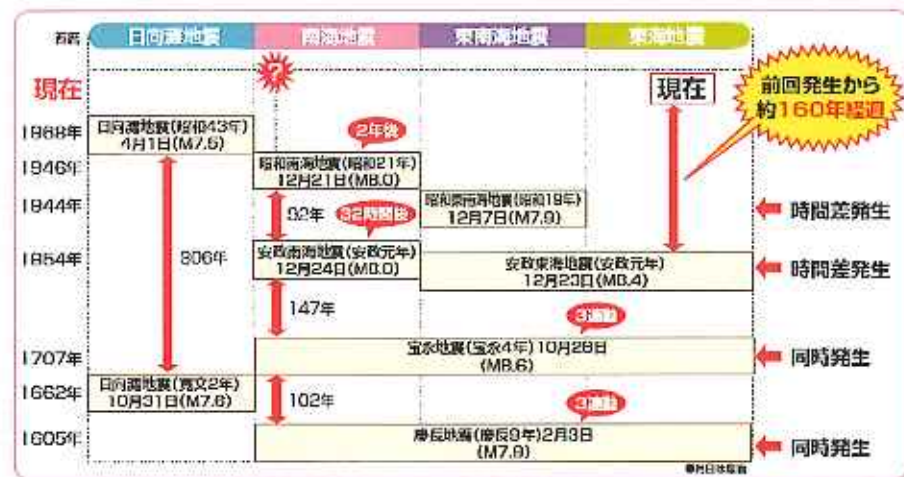


平成26年7月1日現在(高知県)

(2) 切迫する南海トラフ巨大地震・津波

南海トラフ地震は、今後30年以内に70～80%の確率で発生。

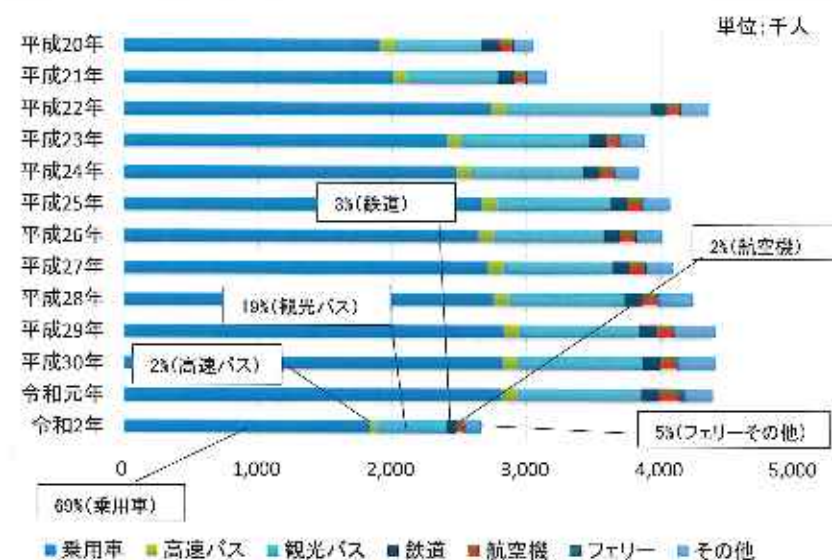
高知龍馬空港は、震度6強、旅客ターミナルビルの津波の最大浸水深4.7mの被害が予想されている。



【1600年以後の東海・東南海・南海・日向灘地震】

(3) 交通機関別観光客数（占有率）の推移

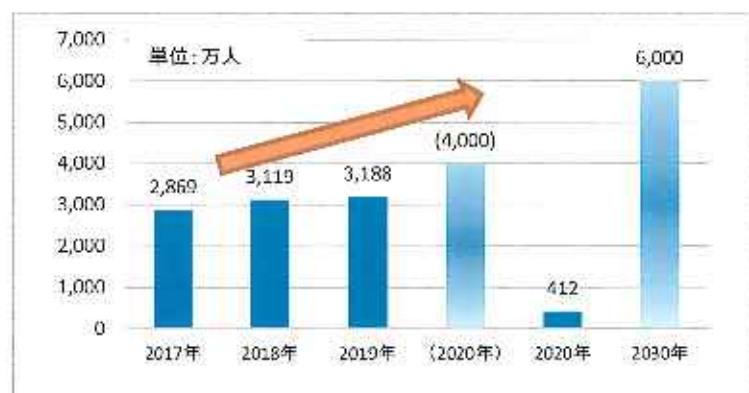
高知県観光の特色は、近畿、中国、四国を中心に自動車で来高される方がほぼ9割を占め、航空機利用者は2%となっている。



(4) 訪日外国人旅行者の増加、LCC参入

① 訪日外国人旅行者数の推移

訪日外国人旅行者数は、2013年に初の1,000万人超え、2018年は過去最多の3,000万人超え、さらに、今後2021年東京オリンピック、2025年大阪万博が開催されることから、大幅に増加することが予想されていた。しかし、コロナの影響で2020年は、政府目標値（4,000万人）の約10分の1にあたる412万人（前年比87.1%減）となった。IATAは、世界の航空需要が2019年の水準に回復するのは、2024年とする長期見通しも発表され、先行き不透明な事態となった。



③ 四国の他空港の国際定期便及びLCC定期便の就航状況 (2021.3月時点)

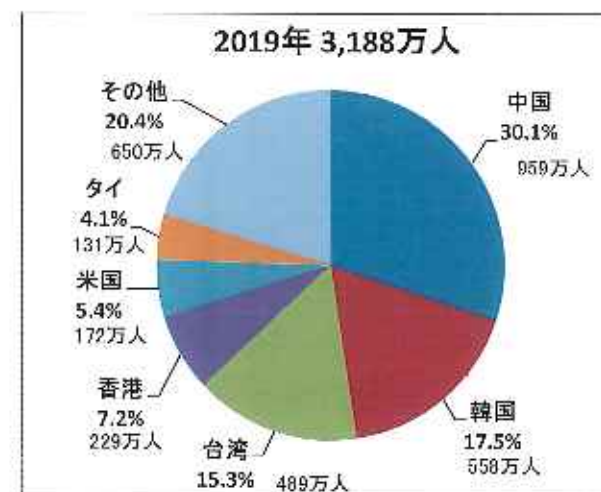
国 際 線		L C C	
松 山	上 海	2 往復 / 週	成 田 2~3 往復 / 日
	台 北	2 往復 / 週	関 西 1 往復 / 日
	ソウル	3 往復 / 週	
高 松	上 海	5 往復 / 週	
	台 北	6 往復 / 週	成 田 2~3 往復 / 日
	ソウル	3 往復 / 週	
	香 港	5 往復 / 週	
徳 島			
高 知		成 田 1 往復 / 日	

関西路線廃止 (2021年3月28日付)
※2018年12月19日就航開始

② 訪日外国人旅行者数 (国・地域別)

アジアからの訪日外国人旅行者が、8割以上。
(2012年アジア626万人 (全836万人) → 2019年アジア2,637万人 (全3,188万人))

2019年は、主要な国・地域で過去最高を記録。中でも、中国は初めて900万人台に達し、一方、韓国は対前年度比195万人 (25.9%) 減と大きく減少した。



出典：日本政府観光局 (J N T O) 2019年12月累計

四国の他空港では、松山空港や高松空港で国際定期便の増加やLCC参入が進んでおり、徳島空港でも県により国際線施設が建設され、2018年1月から供用されている。

高知空港でも、2022年開港を目指して、国際線施設の建設の検討が進んでいたが、新型コロナウイルス感染拡大によりとん挫した。

(5)進展する空港経営改革

①全国の空港

全国の空港 (2021年4月現在)

	空港会社管理	国管理	地方自治体管理	運営権者管理
拠 点 空 港 (28)	4	11	4	9
地方管理空港 (54)			47	7
その他空港 (15)		8	5	2
計 (97)	4	19	56	18

※空港会社管理は中部国際、成田国際、大阪国際、関西国際。

※運営権者管理とは設置者は土地等の所有権を留保しつつ、民間に運営権を設定し、一体経営する

③経営改革の検討状況

1) 拠点空港

	民間委託開始	運営権者等
関 西 伊 丹 (神 戸)	空港会社管理 ※空港会社管理	関西エアポート神戸株式会社 (オリックス・ヴァンシ・エアポート・ 関西エアポート・コンソーシアム)
仙 台	国管理空港	2016.07～ 仙台国際空港株式会社 (東急・前田建設・皇田通商(株)等)
高 松	国管理空港	2018.04～ 高松空港株式会社 (三菱地所・大成建設・リソリ・アール・エフ・ シブタニ・開発(株)等)
福 岡	国管理空港	2019.04～ 福岡国際空港株式会社 (神元・エアポートHLD・西鉄・三菱商事・ チャングエアポート・九国)
新千歳・釧路・函館 ※2) 地方管理空港を 参照	国管理空港	新千歳 2020.06～ 他 2021.03～ 北海道空港株式会社 (三菱地所・東急・日本政策投資銀行・ 北洋銀行・北海道銀行・北海道電力・ サンケイビル・IAI・ANA他 計17社)
熊 本	国管理空港	2020.04～ 二井不動産 (九州電力・九州産業交通・リソリ・エス・ 計11社)
広 島	国管理空港	2021.07～ MTHS コンソーシアム (二井不動産・東急・広島銀行・広島東 電・九州電力・ミッド他 計18社)

②国管理空港の空港別収支

令和元年度空港別収支 (黒字空港)

	空港数	空港名
航空系事業収支	5	東京国際・新千歳・那覇 大分・小松
航 空 系 + 非航空系事業収支	7	東京国際・新千歳・那覇 熊本・大分・鹿児島・小松

※高知空港収支 (航空系▲507百万円 + 非航空系257百万円 = ▲250百万円)

2) 地方管理空港

	民間委託開始	運営権者等
神 戸	2018.04～	関西エアポート神戸株式会社 (オリックス・ヴァンシ・エアポート・ 関西エアポート・コンソーシアム)
鳥 取	2018.07～	鳥取空港ビル株式会社
静 岡	2019.04～	三菱地所・東急電鉄
南紀白浜	2019.04～	経営共創基盤・みちのりHLD・白浜館コンソーシアム
旭川・帯広 女満別	旭川 2020.10～ 他 2021.03～	北海道空港株式会社 ※新千歳等国管理空港4空港と一体運営施設

3) その他空港 (共用空港含む)

	民間委託開始	運営権者等
但 馬	2015.01～	但馬空港ターミナル(株)
下地島	2019.03～ (タニビル開業)	下地島エアポートマネジメント(株) (株主：三菱地所、湘南建設、成田建設)

3. 経営ビジョン

『人が集い・行ってみたくなる空港を目指して、地域の活性化をリードする組織に進化』

4. 基本方針及び主要施策

経営ビジョンに基づき、本中期経営計画で取組むべき基本方針を次のとおり定める。

- ①「お客さまの満足と感動につながる空港づくり」
- ②「地域と連携し地域の発展に貢献する存在感のある空港づくり」
- ③「お客様視点に立った店づくり」
- ④「経営体質の強化」

基本方針に基づき、次の事業に重点的に取組み、「人が集い・行ってみたくなる空港」を目指す。

基 本 方 針	施 策	内 容
お客様の満足と感動につながる空港づくり	安全・快適な空間の提供	・ 南海トラフ巨大地震・津波への対応 ・ 計画的な施設設備の改修・更新等の実施 ・ フェイス・トゥ・フェイス、「対面」だけに頼らないおもてなし
	お客様の五感に訴えるおもてなし	・ お客様の五感に訴えるおもてなし
地域と連携し地域の発展に貢献する存在感のある空港づくり	高知県・市町村・大学・各種団体と共に発展する空港づくり	・ 航空機路線の維持 ・ 高知県産業振興計画・各種イベント等への参画
	トリプル・ワンの創造によるお客様に選ばれる店づくり	・ 買いたい物は何でもある N o. 1 の品揃え ・ 空港ビルでしか買えない物がある O n l y 1 の取組み ・ 他店舗に先駆け話題の商品をいち早く販売する F a s t 1 の取組み
お客様視点に立った店づくり	高知県の魅力の発信	・ 高知の誇る旬の食材の提供・販売
	ニューノーマル時代におけるサービスの提供	・ A I ・ I O T 等の D X の活用による新たなサービスの創出と働き方改革
経営体質の強化	自ら考え組織を牽引していく人材の育成と確保	・ 若手社員の育成 ・ 幹部社員の育成

5. 経営目標

(1) 乗降客数 令和3年度 106万人

乗降客数は、平成9年度195万人をピークに高速バス等との競合や路線の廃止などにより減少が続ぎ、平成23年度には東日本大震災の影響により、ジェット化後ボトム115万人となった。

大阪線については、平成7年度89万人をピークに自家用車、バスなどの自動車利用者の増加に押されて伸び悩み、関空へのLCCの就航や神戸線の就航があったものの、令和元年度33万人と約3分の1にまで減少した。

一方で、東京線は、成田へのLCCの就航もあり、平成23年度以降右肩上がり増加し、令和元年度106万人となった。こうしたことから、令和元年度の乗降客数は、新型コロナウイルスの感染拡大により、3月の乗降客数が対前年度比で約8万人減少したものの、対前年度比3万人増の156万人となった。

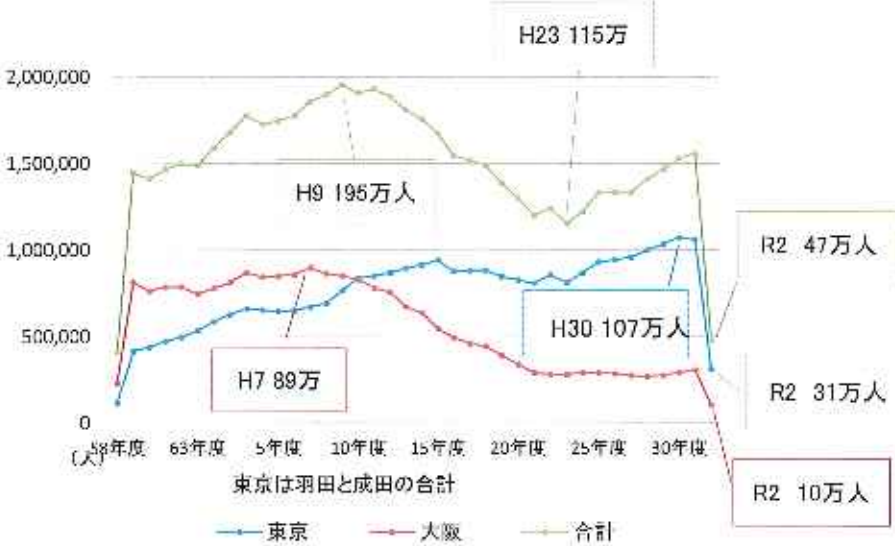
令和2年度の乗降客数は、新型コロナウイルス感染拡大の影響から、人・物の動きが制限されたため大幅な減便を余儀なくされ、開業以来最低の対前年度比108万人（69.3%）減の47万人となった。

令和3年度の乗降客数は、社会経済活動が再開しつつあるものの、感染再拡大への不安もあり、なかなかコロナ以前の水準に、すぐには戻ることができず、対令和元年度比497千人（31.9%）減の1,062千人と見込んでいる。

	2019年度実績 (令和元年度)	2020年度実績 (令和2年度)	2021年度計画 (令和3年度)	2022年度計画 (令和4年度)	2023年度計画 (令和5年度)	2024年度計画 (令和6年度)	2025年度計画 (令和7年度)	(千人)
乗降客数	1,559	478	1,062	1,250	1,560	1,600	1,600	

県外観光客の推移と主な出来事

	H17 2005	H18 2006	H19 2007	H20 2008	H21 2009	H22 2010	H23 2011	H24 2012	H25 2013	H26 2014	H27 2015	H28 2016	H29 2017	H30 2018	R1 2019	R2 2020
県外観光客 入込客数 (千人)	3,010	3,220	3,048	3,053	3,156	4,359	3,882	3,840	4,072	4,013	4,086	4,243	4,406	4,410	4,380	2,667
乗降客数 (千人)	1,520	1,439	1,385	1,298	1,203	1,240	1,157	1,223	1,330	1,336	1,333	1,408	1,465	1,530	1,559	478
売上高 (百万円)	1,215	1,220	1,167	1,116	1,054	1,059	999	1,022	1,075	1,068	1,072	1,129	1,158	1,214	1,236	788
純利益 (百万円)	131	144	137	133	114	110	98	110	122	120	120	136	135	162	131	46
イベント (観光)		ニッポン 2005万石 まつり		花・人 さ・あ 土・い な・な まつり		ニッポン で あ あ あ まつり	も も も あ あ まつり	り り り の まつり	あ あ あ あ まつり		あ あ あ あ まつり	あ あ あ あ まつり	あ あ あ あ まつり	あ あ あ あ まつり	あ あ あ あ まつり	あ あ あ あ まつり
トピック (航空)		宮崎 線 止		羽 西 線 止	十 小 名 古 西 線 止		名 古 西 線 止	名 古 西 線 止	名 古 西 線 止		名 古 西 線 止			名 古 西 線 止	名 古 西 線 止	名 古 西 線 止



(2) 売上高 令和3年度 10億1千万円

(注) 令和3年度より、国際標準の収益認識に関する会計基準に変更されるため、過去の売上高と単純に比較できなくなっている。

当社の売上高は、平成3年度の13億2千万円をピークに減少を続け、平成23年度には東日本大震災の影響もありボトムの9億9千万円となった。その後、全国的な景気上昇と直営事業の頑張りにより少しずつ回復してきている。

直営事業収入は、平成3年度の8億1千万円をピークに減少を続け、平成23年度には東日本大震災の影響もあり、過去最低の4億6千万円となったが、その後は上昇傾向に転じてきている。

とりわけ、高知の誇る旬の野菜を販売する「空飛ぶ八百屋」と土佐湾・近海物の魚の干物や窪川牛、はちきん地鶏、土佐ジローのたまご等地場産品を主材とした「うちんくの食卓」の両新店舗の売り上げが開店以来好調で、当社で最も売り上げの大きい店舗「ビッグサン」の売上の鈍化を補ってきた。

平成27年度の「空飛ぶ八百屋」、平成28年度の「うちんくの食卓」の新店舗開店、平成29年度は「ビッグサン」の長年の懸案であった「アイテム数が多過ぎて、どこで、何を買ったらいいのか分からない。売れ筋の商品はどこにあるの。」とか、キャリーバックを持ったお客様からは、「通路幅が狭くて買いにくい」といったお客様の声に応えるため、商品の改廃を行うとともに店舗改装、レイアウトの変更を行った。

平成30年度は、平成30年3月をもって閉店した「なんこくまほら」の事業を継承・拡大する地産外商のアンテナショップとしての役割を果たす、新店舗「ひこうき雲」を開店した。これら新店舗3店舗の売上高の合計は、令和元年度に114百万円と当社の売り上げ全体をけん引してきている。

また、明治150周年を記念する「志国高知 幕末維新博 第二幕」の開幕により、来高される多くのお客様にも喜ばれ、売り上げ増につながるよう、NO.1の品揃え、他の店舗と差別化されたONLY1の取組み、他の店舗に先駆け、いち早く取り組むFAST1の取組みなど、中期経営計画の基本方針であるトリプル・ワン化させながら、の取組みを進お客様視点に立った店づくりに努めた。

令和元年度の直営事業の売上高は、LCCの就航等による乗降客数の増加がプラス要素となったものの新型コロナウイルスの影響を受け、3月の売り上げが激減し、対前年度比14百万円(2.1%)増の695百万円となり、これに不動産収入等を加えた総売上高は、1,236百万円となった。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、人・物の交流が抑制され、かつて経験したことのない開店休業のような状態が長い間続き、直営事業の売上が対前年度比406百万円(58.3%)減の289百万円と激減した。加えて、家賃の減額やテナントの売上減少に伴い家賃収入の減少、さらには、設備使用料収入の減免による減少もあり、総売上高は、対前年度比36.2%減の788百万円と開業以来最悪の事態となった。

令和3年度は、コロナ終息の見通しも立たず、航空需要がすぐには元の水準には戻らないことから、「ウィズコロナ、アフターコロナ時代」の店舗のスマート化等自己変革に努めることを目標に直営事業の売上高は、対令和元年度比△27.3%の492百万円を計画し、それに不動産事業収入等を加え、1,018百万円を見込んでいる。

令和4年度以降は、乗降客数の戻りを若干でも上回る直営事業の売上計画をたて、それに不動産収入を加えた5ヶ年計画とした。

【売上高、直営事業収入、不動産収入の推移】

	2019年度実績 (令和元年度)	2020年度実績 (令和2年度)	2021年度計画 (令和3年度)	2022年度計画 (令和4年度)	2023年度計画 (令和5年度)	2024年度計画 (令和6年度)	2025年度計画 (令和7年度)
目標売上高	1,218,742	788,331	1,018,514	1,143,619	1,218,654	1,226,329	1,233,908
直営事業収入	677,886	289,530	492,265	610,096	677,885	684,664	691,443
売上	671,432	286,681	487,743	603,996	671,107	677,818	684,529
手数料収入	6,453	2,848	4,521	6,100	6,778	6,846	6,914
不動産収入	500,687	467,701	491,254	495,471	501,302	501,302	501,302
付帯事業収入	40,168	31,099	34,993	38,052	39,467	40,363	41,163
広告収入	30,823	27,215	27,958	29,632	30,432	31,232	32,032
その他	9,345	3,883	7,035	8,420	9,035	9,131	9,131

※令和元年度分より純額表示で記載しています。



(3) 純利益・配当 令和3年度 純利益9千万円 配当3千万円

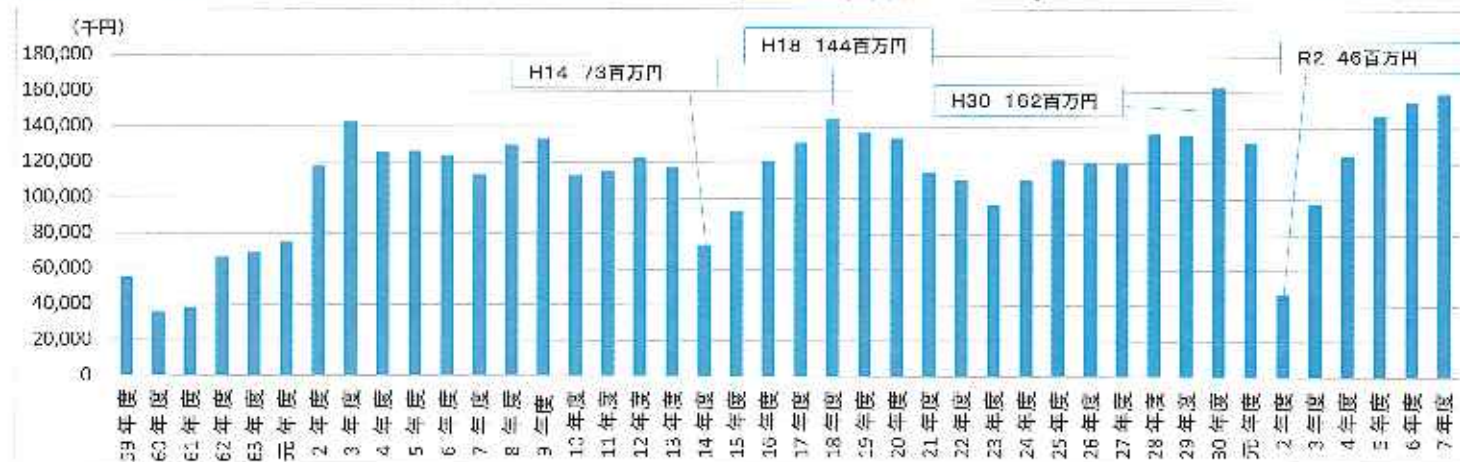
期間中 純利益1億円超を確保し、3千万円の配当を実施する（配当 平成2年度～）。

	2019年度実績 (令和元年度)	2020年度実績 (令和2年度)	2021年度計画 (令和3年度)	2022年度計画 (令和4年度)	2023年度計画 (令和5年度)	2024年度計画 (令和6年度)	2025年度計画 (令和7年度)	(円)
純利益	131,776	46,691	97,205	124,632	146,817	154,869	159,591	
配当	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	
配当累計	900,000	930,000	960,000	990,000	1,020,000	1,050,000	1,080,000	

6. 収支計画

	2019年度実績	2020年度実績	2021年度計画	2022年度計画	2023年度計画	2024年度計画	2025年度計画	(円)
売上高	1,218,742	788,331	1,018,514	1,143,619	1,218,654	1,226,329	1,233,908	
売上原価	448,610	193,523	325,238	402,865	447,628	452,104	461,192	
売上総利益	770,132	594,807	693,275	740,754	771,026	774,225	772,716	
販売管理費	587,406	543,548	563,449	573,029	571,404	563,026	554,727	
人件費	232,493	214,481	223,722	201,046	195,718	188,618	180,729	
減価償却費	125,399	118,478	102,808	105,402	91,615	88,548	86,236	
その他	229,513	210,589	236,919	266,581	284,071	285,860	287,762	
営業利益	182,725	51,258	129,826	167,725	199,622	211,199	217,989	
営業外損益	12,290	9,585	9,936	11,474	11,474	11,474	11,474	
経常利益	195,015	60,844	139,763	179,199	211,096	222,673	229,463	
特別損益	△ 4,962	6,684						
税引前当期純利益	190,053	67,528	139,763	179,199	211,096	222,673	229,463	
法人税、住民税及び事業税	58,277	20,837	42,557	54,567	64,279	67,804	69,872	
純利益	131,776	46,691	97,205	124,632	146,817	154,869	159,591	

注）法人税、住民税及び事業税の税率は2019年度以降は30.45%で算出している。売上高は純額表示にしている。



7. 施設・設備整備計画 令和3年度 133百万円

平成29年度をもって、建物本体の耐震補強・長寿命化対策工事は終了した。

今後、平成14年6月の旅客ターミナルビル増築に合わせて新設・更新を行った施設・設備が順次更新時期を迎えることから、建物の長期利用を前提にお客様視点に立った計画的な施設・設備のリニューアルに取り組む。

国際線ターミナル建設が急速浮上したため、一旦先送りになっていた施設・設備整備計画については、国際線ターミナル建設が見送りとなったことから、専門家の意見を聞きながら、抜本的な見直しを行った。

その結果、令和3年度には、漏水や浸水が数か所認められる屋上防水工事と外壁工事を同時に実施することとした。また、経年劣化の激しいPBBについては、毎年度点検を行いながら、適宜部品交換や修繕を行う計画とした。なお、前計画で予定していた増築部受変電設備更新は、機器の状態が良好なことから令和9年度へ先送りとし、内装リニューアル、自動制御設備更新、ロビーチェア更新、増築部空調機更新は、緊急度も低く都度都度の修繕で対応できることから、本計画から除外した。

	2019年度実績 (令和元年度)	2020年度実績 (令和2年度)	2021年度計画 (令和3年度)	2022年度計画 (令和4年度)	2023年度計画 (令和5年度)	2024年度計画 (令和6年度)	2025年度計画 (令和7年度)	計画期間合計 (千円)
施設・設備整備	63,844	21,934	133,464	26,920	27,190	20,750	17,580	225,904
空調熱源設備更新 (既存1基、増築2基)	49,460	PBB部品交換 7,000	屋上・外壁防水工事 109,000	PBB部品交換 16,920	PBB部品交換 17,190	PBB部品交換 10,750	PBB部品交換 7,580	
構内電柱交換設備更新	5,349	排煙区画改修 3,390	PBB部品交換 8,880					
FDA事務所新設	1,708	増築部LED照明化 2,100	統合案内所デジタル サイネージ設置 3,000					
貨物ビル代理店棟洋 装化	1,326	FDA天井空調器設置 1,610	ANA天井空調器設置 1,248					
更衣室改修他	3,711	貨物ビル能登会社廊 洋装化	太陽光発電設備購入 886					
貨物棟地区のLED照 灯更新	1,290	倉・物販用白照燈 消燃自動感温設置 4,416	サイネージディスプレイ設置 450					
		トイレ排気ファン交 換他	2,148					
			予備費	予備費	予備費	予備費	予備費	
			10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	

注) 上記の計画は支払ベースで計上しています。

【主な事業の経過】

①南海トラフ巨大地震・津波対策等の取り組み

- ・ 南海トラフ巨大地震・津波に備え、平成25年10月に当社独自の津波避難計画等を策定。これに合わせて、津波避難ビルとしての機能を備え、より強固なものにするため、既存部非常用発電機の更新に併せて能力増強を図り（出力 200KVA→370 KVA、供給継続可能時間8時間→37時間）、1階が浸水した場合でも1階部の漏電ブレーカーが自動的に降り、2階、3階（屋上部）は、そのまま密閉が使えるようにする等の対策を施すとともに、既設部電気系統の全面改修（既設部受変電設備更新工事）を平成25年9月から平成26年9月にかけて行った。
- ・ また、非常時の飲料水、早期復旧時の用水確保のための防災井戸新設や被災時の通信手段確保のための衛星携帯電話設置等を行った。
- ・ 平成26年4月には、巨大地震・津波が空港ビルを襲った時、昭和58年12月竣工の老朽化した高知空港ビルの建物で人命が守られるか。また、それに対応するためには、どのような対策が必要か、高知工科大学の研究チームに検討を依頼した。その結果、建物は竣工後33年経過しているものの新耐震設計でもあり人命は守られる。近々に建替えを行うよりは、より安全性を高めるため4ヶ所の耐震補強を施したうえで、施設設備の更新など長寿命化工事を行う方がリーズナブルでより現実的との報告と耐震補強工事の具体的な施工方法の報告を平成27年9月にいただいた。
- ・ この報告を受けて、直ちに耐震補強及び長寿命化工事（トイレのリニューアル、防水シート張替工事、エレベーター新設）、法的対応が求められているエレベーター等の安全確保のための実施設計と更新時期を迎える空調設備、自火報設備、放送設備等についてのとりまとめ調査を発注し、実施設計は7月までに、調査は10月までに完了した。
- ・ エレベーター新設工事は、平成28年8月に工事を発注、平成28年12月に完成。また、エレベーター現行基準対応工事についても、平成28年7月に工事を発注、平成28年12月に完成。
- ・ 耐震補強及び長寿命化工事については、平成28年11月に工事を発注し、平成30年3月に完了した。

②地域貢献と新規事業の取り組み

高知県の誇る野菜や魚といった「土佐の食」を観光客をはじめ県外の皆様に提供するため、大学、県、市町村、生産者団体等と連携した「空飛ぶ八百屋」や「うちんくの食卓」の新規事業展開を平成27年度から進めてきた。

- ・ 平成27年度は、高知工科大学が関係するNPO法人と連携し、地元の新鮮な野菜を販売する「空飛ぶ八百屋」を10月にプレオープン、11月から本格的に開店した。
- ・ 平成28年度は、太陽と大地の恵みである朝どれ野菜に目の前の太平洋・近海ものの魚を加えた飲食の提供と物品の販売を行う新店舗「うちんくの食卓」を8月に開店した。また、開店に併せて無線オーダーシステムの導入と営業部のPOSレジシステムの更新等を実施した。
- ・ 平成29年度は、「ビッグサン」の店舗レイアウトの見直しを行うとともに看板や照明等の新設を行った。また、県産品のアンテナショップの機能を担う新店舗「ひこうき雲」の平成30年4月開店に備えレジ、看板等の新設や照明の追加を行うとともに、「うちんくの食卓」の客席レイアウトの見直しを行った。

	25年度実績	26年度実績	27年度実績	28年度実績	29年度実績	(千円)				
事業費	39,821	105,598	3,128	184,084		133,263				
南海トラフ巨大地震・津波対策等	受変電設備更新	35,550	受変電設備更新	92,140	建物躯体調査	1,000	耐震補強・長寿命化対策工事	78,537	耐震補強・長寿命化対策工事	118,207
	防災井戸新設	1,400	屋上津波避難設備改修	4,327	備蓄品	128	耐震補強等実施設計	10,800	耐震補強等工事監理委託	5,000
	衛星電話設置及びアンテナ工事	1,046	建物躯体調査	9,000			エレベーター新設	61,250	施設設備の維持保全	3,816
	浄化槽津波対策	883	備蓄品	131			エレベーター現基準対応	4,690	次年度施設設備更新等設計委託	498
	備蓄品	942					備蓄品	60		
空飛ぶ八百屋			起業調査・販賣資料	2,000			新店舗改装	12,084	客席レイアウト見直し	529
うちんくの食卓							備品・消耗品	3,673		
							無線オーダーシステム	3,000		
ビッグサン他							POSレジ等更新	10,000	看板リニューアル	2,270
									照明新設	1,550
									新店舗POSレジ	1,063
									新店舗改装	330

【南海トラフ巨大地震による被災を想定した今後30年間の施設設備に係る資金需要への対応】

平成26年4月、建築後32年を経過した高知空港ビルの南海トラフ巨大地震・津波による建物被害の把握、躯体のメンテナンス計画及び建替え時期の想定等について高知工科大学の研究チームに調査を委託した。

平成27年9月、高知空港ビル建物躯体調査報告書が提出された。

それによると、「既存建物の法定耐用年数は31年であるが、これは減価償却の考え方であり、構造躯体の補修を適正に行えば、実際には200年は寿命があると推定できる。」との考え方の下にトータルコストの観点から検討を行った結果、「津波を伴う南海トラフ巨大地震の発生確率が7割とされている30年後の2045年に被災後建て替えると想定し、耐震補強を行ったうえで被災するまで使用することが、今、新築するよりは現実的で圧倒的に経済的な対応と考える。」との結論であった。

引き続き、この調査報告を踏まえた耐震補強及び長寿命化工事の実施設計を行い、平成28年11月から工事に着手、平成30年3月に工事完了。今後も順次、建物の長期使用を前提に、施設設備の維持管理を計画的に進めて行く予定である。

トータルコスト比較の際に用いられた概算費用

30年間の維持管理コスト	20億円
新築コスト【2045年新築】	45億円（150万円×3,030坪）
計	65億円

8. 新規事業の展開による地域貢献と売上の増加

年度	店舗名	コンセプト
平成27年11月開店	「空飛ぶ八百屋」	高知県産の野菜・果物の販売
平成28年8月開店	「うちんくの食卓」	高知県産の海産物・畜産・野菜を材料とした飲食店の経営
平成30年4月開店	「ひこうき雲」	高知県産品のアンテナショップとして、県産品の発掘・販売

		2015年度実績 (平成27年度)	2016年度実績 (平成28年度)	2017年度実績 (平成29年度)	2018年度実績 (平成30年度)	2019年度実績 (令和元年度)	2020年度実績 (令和2年度)
売上額 (千円)	全店舗	543,040	597,506	621,644	680,650	695,603	289,530
	新規事業	3,289	37,105	62,452	106,974	114,767	52,470
	空飛ぶ八百屋	3,289	9,629	12,798	12,970	13,178	5,769
	うちんくの食卓		27,476	49,654	53,484	56,146	28,275
	ひこうき雲				40,520	45,442	18,425
売上増加額(対前年度比)	全店舗	6,185	54,466	24,138	59,006	14,952	△406,073
	新規事業	3,289	33,816	25,347	44,522	7,793	△62,297
全体売上額に対する構成比(%)		0.6%	6.2%	10.0%	15.7%	16.4%	18.1%

		(平成27年度)	(平成28年度)	(平成29年度)	(平成30年度)	(令和元年度)	(令和2年度)
粗利額(売上総利益) (千円)	全店舗	171,723	194,289	206,893	222,184	229,276	96,006
	新規事業	909	16,134	36,432	51,632	55,501	24,966
	空飛ぶ八百屋	909	2,622	4,392	5,048	5,312	2,285
	うちんくの食卓		13,512	32,040	36,079	38,282	17,678
	ひこうき雲				10,505	11,907	5,003
全体粗利額に対する構成比(%)		0.5%	8.3%	17.6%	23.2%	24.2%	26.0%



9. 人事計画

(1) 社員の高年齢化

社員の高年齢化や管理職の退職に備えるため、平成14年度以来12年ぶりに、平成26年度から平成28年度まで毎年度大卒1名、計3名の採用を行った。しかし、この3名だけでは、社員の平均年齢だけみても、平成25年度末45.3歳が、平成29年度末46.0歳と大きな変化はない。このまま推移すると、10年後には、定年後65歳までの再雇用社員6名（65歳超4名を除く。）を含め平均年齢が51.6歳となり、年齢構成のいびつさが解消されず、新陳代謝が十分に行われない状況にあった。

(2) 社員の採用計画・人材の確保

このため、平成29年度には、直営事業の見直し、お客様サービスの充実に備えるため、3名の契約社員の正社員（販売職）への登用を行うとともに、新たに、2名の契約社員と産休代替社員を含め2名のパート社員の採用を行い、若返りを図った。

また、社内に新風を吹き込み、かつ、新陳代謝を図るため、平成30年4月の高卒2名の正社員（総合職）、新店舗開店による2名の契約社員の採用を決定した。さらに、優秀な契約社員の正社員への登用（2名）と販売職から総合職への転換（1名）等、有能な社員の確保を図った。

平成31年4月も高卒2名の正社員（総合職）の採用を行い、これらのことにより、平成31年度当初における社員の平均年齢は、43.5歳となり、平成25年度末平均年齢に比べ1.8歳改善した。

令和2年度は、高卒総合職1名、令和3年度は、大卒総合職1名と若い社員の採用を継続し、県内労働力の確保と合わせて新陳代謝を図った。（5年後の平均年齢50.9歳）

令和3年度から社員の再雇用が始まり、売上高に対する人件費の比率は、将来的に逡減していく。

（令和2年度 人件費214百万円/売上高788百万円＝27.1％ → 5年後 令和7年度 人件費180百万円/売上高1,233百万円＝14.5％）

しかし、令和2年に入り、新型コロナウイルスの感染拡大により、売上が激減し、固定費の大幅な削減が求められるなど、これまでの人事計画はすべて見直すこととなった。世の中がコロナ以前の経済状況に戻るのはいつなのか。ニューノーマルの時代の販売戦略とは何か。経営の効率化と地域の雇用を守ることとの両立は、課題が山積している。おもてなしの心を第一義に置きながらも感染拡大を不安視するお客様に対して、AI・IOT等デジタル技術を活用した非対面、非接触型の新たなお客様サービスの検討・研究、併せて省力化など、スマート店舗化にも一定時間を要するため人事計画は暫定的なものとした。

(3) 人材育成

①社員の育成

平成27年度には、「空飛ぶ八百屋」の開店、引き続き平成28年度の「うちんくの食卓」の開店、平成29年度には、「ビッグサン」の商品の改廃、店舗改装・レイアウトの見直し、平成30年度「ひこうき雲」の開店と、新たな事業に挑戦し続けてきた。

他の空港ビルでは、あまり例のない取り組みだけに、多くの取材や視察を受ける中で、社員自らが、仕入れから商品化、販売、宣伝等、一貫して自分で考え、実行していくといった仕事の仕方に、徐々にではあるが変化してきた。

与えられた商品を単に売るだけといった仕事の仕方から、社員自ら会社の収益と地域貢献、双方を意識した仕事の仕方に、さらに進化していくため、平成28年度に導入したPOSシステムの活用に合わせて、平成29年度から店長制の導入による責任執行体制に移行した。

まだまだ、道半ばではあるが、このことにより、直営事業の売上が増加するとともに利益率も改善傾向に向かっている。

中期的な採用計画を着実に進めながら、同時に、新入社員に寄り添った社内の教育研修体制を整えることが重要であることから、各部各課毎に業務マニュアルを再整備し、新卒社員は入社後概ね1年間を研修期間とし、各部門に教育担当者を任命、配置したうえで研修や実習を行う。

加えて、若手社員や中堅社員を対象とした社外研修の活用や社員が業務に関連して希望する自己啓発のための通信講座などにも積極的な支援を行い、会社の将来を担う人材の育成を行う。

特に、若手社員には、文章での報告・連絡・相談を徹底し、また、都度テーマを与えながら考える力プレゼンテーション力を養っていく。

②幹部社員を育成するための仕事の仕方の変革

職場における人材育成は、上司の責任だということを上司は十分自覚して、嫌われる勇気をもってOJTに取り組む。直属の上司と部下とが目標を共有し、共に取り組むことにより、PDCAを回しながら社員の仕事に対する意識や達成感を高めていく。

幹部社員には、刺激を与えるため、なるだけ外部研修へ参加させるとともに、社内会議や稟議書等を通じて情報共有と、業務への関与を深めさせていく。また、社内で社内外の情報等を速やかに共有していくために、スピード感ある「報告・連絡・相談」態勢を実践する。

幹部社員には、社内全体を知り統率する広範な見識と経験が求められることから、より専門的な業務研修や社内異動により会社の全ての部門の業務経験を積ませていく。組織の活性化には、それぞれの社員が、経営目標を達成するための自己目標を常に意識して、そのためには、どのような行動が必要かと言った考える力を高めることが大切であり、担当部門だけでなく、社会の変化や他部門の取組状況にも興味を持ち、考え、学び、そして建設的な意見を活発に出し合えるよう取組んでいく。

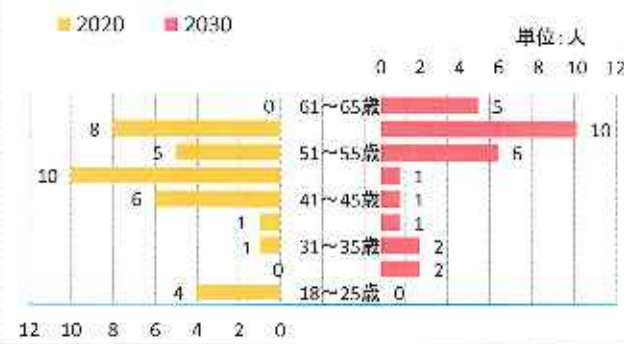
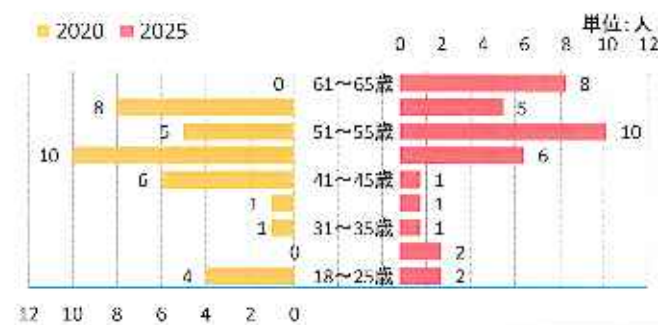
特に、令和3年度からは、新型コロナウイルス感染症の終息の見通しがたかないなか、ウィズコロナ時代への改革に努めていかなければならない。人口減少やDX進展等社会の激しい変化の中、旧態依然のマンパワーのみに頼った経営ではなり立たず、IT・IoT等のDXを活用したおもてなしや効率化等に取り組んでいく必要がある。つまり、新しい発想のもとビジネスモデルを構築していける人材の育成が急務となっている。そのため企画・分析部門と現場部門を明確に分け集中的に人材を育成し、中長期的な課題解決を図っていく体制とした。

【採用計画】

		2019年度実績 (令和元年度)	2020年度実績 (令和2年度)	2021年度計画 (令和3年度)	2022年度計画 (令和4年度)	2023年度計画 (令和5年度)	2024年度計画 (令和6年度)	2025年度計画 (令和7年度)
人件費(千円)		232,493	214,481	223,722	201,046	195,718	188,618	180,729
採用人員(人)	大学			1				
	高卒	2	1					
社員数(人)				増減	増減	増減	増減	増減
正社員	総合職	42	39	39	0	39	39	39
	販売職	36	35	34	▲1	32	▲2	28
		29	28	27	▲1	27	0	23
出向 その他社員	再雇用	7	7	7	0	5	▲2	5
	契約社員・パート	1	1	1	0	1	0	1
	(正社員の経験者数)	5	3	4	▲1	6	2	10
		5	3	2	▲1	2	0	2
			(4)	(2)	(1)	(1)	(2)	(3)

①年齢構成の変化

【現状のままで推移すると】

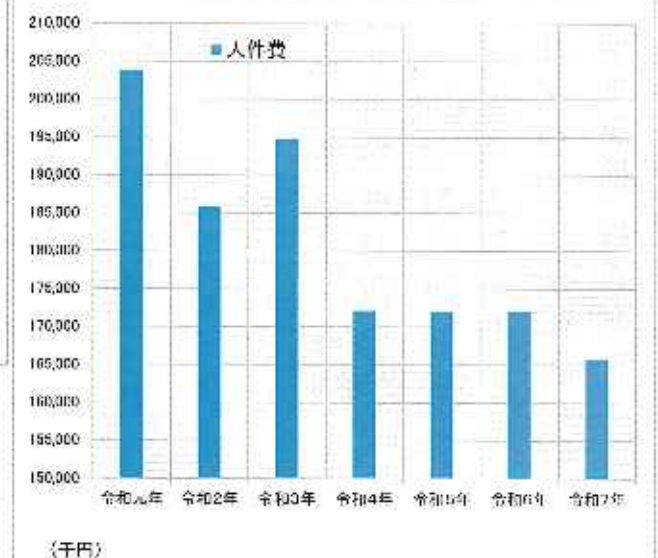


2020年度末 平均年齢46.6歳

2025年度末 平均年齢50.9歳

2030年度末 平均年齢52.5歳

②人件費の推計 (役員分除く)



一時的に人件費は上がるが、将来的には減っていく。